



FASA - FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

O MÉTODO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA CONSERVENGE

RAFAEL COSTA FRANCO
RA: 2035143-7

ORIENTADOR: ROGÉRIO LOPES SINOTTI

BRASÍLIA/ DF, MAIO DE 2007.

RAFAEL COSTA FRANCO

**O MÉTODO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA
CONSERVENGE**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília

Orientador: Rogério Lopes Sinotti

BRASÍLIA/ DF, MAIO DE 2007

RAFAEL COSTA FRANCO

**O MÉTODO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA
CONSERVENGE**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília

Orientador: Rogério Lopes Sinotti

Banca Examinadora:

Prof(a)
Orientador: Rogério Lopes Sinotti

Prof(a)
Examinador(a)

Prof(a)
Examinador(a)

RESUMO

Esta monografia tem como finalidade demonstrar um estudo de caso realizado na empresa Conservege com o objetivo de comparar técnicas de recrutamento e seleção de pessoal existente na teoria com o método de contratação praticado pela empresa. Diversos métodos de recrutamento são apresentados no decorrer da monografia, como é realizada a seleção de pessoal e as diversas técnicas de como realizar uma seleção de candidatos que demanda tempo e elevado custo com a finalidade de buscar o profissional desconhecido que se encontra no mercado de trabalho e que seja ideal para um determinado cargo na organização. Porém a empresa apenas utiliza o critério de contratação por apresentação de funcionários, e este método tem suprido e tem atendido as necessidades da empresa até os dias atuais.

Palavras-chave: Recrutamento de recursos humanos, Seleção de pessoal, Desempenho Institucional.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1	RECRUTAMENTO DE PESSOAL	7
2.2	RECRUTAMENTO INTERNO	8
2.3	RECRUTAMENTO EXTERNO	9
2.4	SELEÇÃO DE PESSOAL	10
2.5	TÉCNICAS UTILIZADAS NO PROCESSO DE SELEÇÃO	11
3	METODOLOGIA	17
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	18
5	CONCLUSÃO	21
	REFERÊNCIAS	23

1 INTRODUÇÃO

Selecionar pessoas para ocupar um determinado cargo em uma empresa constitui um processo composto de várias etapas ou fases seqüenciais pelas quais passam os candidatos. À medida que vão sendo bem-sucedidos em entrevistas, testes, dinâmicas, os candidatos tem maiores chances de conseguirem ser recrutados e selecionados para serem posteriormente admitidos. Se não conseguem demonstrar suas competências ou não possuem as habilidades necessárias para o cargo, os candidatos são rejeitados e saem processo. Em síntese, o processo de seleção de pessoas deve obedecer a algumas técnicas e utilizar critérios bem definidos na avaliação dos resultados dos testes de seleção.

Contrariando a prática adotada pela empresa em estudo, o processo seletivo utiliza geralmente a combinação de várias técnicas de seleção e procedimentos múltiplos que variam de acordo com o perfil e a complexidade do cargo a ser preenchido. Cada técnica de seleção proporciona certas informações sobre os candidatos. As organizações utilizam uma variedade de técnicas de seleção para obter todas as informações necessárias a respeito dos candidatos. Quanto maior o número de técnicas de seleção, maior a oportunidade de informações de seleção para trabalhar e maior o tempo e seu custo operacional.

A opção por essa proposta, especificamente no setor de pessoal, deve-se por considerar pouco eficiente os métodos de seleção praticados na empresa em estudo, considerando que a seleção de recursos humanos deve ser entendida como a escolha da pessoa certa para o cargo certo, onde esse processo deve acontecer entre os candidatos recrutados, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da empresa.

Embora sejam aspectos importantes no indivíduo, essas características não permitem ao setor de recursos humanos os subsídios necessários para que a empresa possa investir nesse candidato e com isso torná-lo uma pessoa comprometida com os objetivos da empresa.

As expectativas de qualquer empresa no que se refere ao bom desempenho

de um novo funcionário estão vinculadas ao processo de recrutamento e seleção, dentro de uma avaliação criteriosa e compatível com as necessidades do preenchimento do cargo requerido pela Gerência de Recursos Humanos.

A situação que é questionada neste trabalho é se a contratação por apresentação satisfaz a necessidade da empresa ou se há necessidade de associar outras técnicas de recrutamento e seleção ao método praticado pela Conservege.

Porém a apresentação de funcionários pode ser um ótimo veículo na provisão de recursos humanos, e que, dependendo de como o processo é desenvolvido, a pessoa que indicou o futuro funcionário sente-se um importante co-responsável pela admissão do candidato. Esse é um dos aspectos positivos, por outro lado, caso o processo de seleção não aconteça de uma forma isenta de relações de amizade, corre-se o risco da empresa contratar pessoas incapazes, o que comprometerá o desempenho da empresa, além de criar um ambiente organizacional negativo. (CHIAVENATO, 1999)

O presente estudo tem como objetivo geral comparar técnicas de recrutamento e seleção com as praticadas pela empresa e propor a implantação de um sistema eficiente de provisão de recursos humanos.

Os objetivos específicos são identificar falhas e propor soluções no processo de seleção de pessoal adotado atualmente pela empresa, associar à contratação de funcionários por apresentação, um processo seletivo que permita um melhor desempenho desse funcionário, promover uma melhor administração de recursos humanos.

Esta monografia está estruturada em quatro capítulos. No primeiro encontra-se o embasamento teórico, com as definições de recrutamento, recrutamento interno e externo, seleção de pessoal e as técnicas utilizadas no processo de seleção. Na segunda parte encontra-se a metodologia aplicada para a realização do trabalho. Na terceira parte encontra-se a apresentação e discussão dos resultados, um paralelo entre a teoria e a prática. E na quarta parte está contida a conclusão, uma análise sobre tudo o que foi discorrido e as observações quanto aos objetivos propostos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O processo de recrutamento de pessoal funciona como um processo de comunicação onde a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao mercado de recursos humanos, para atrair candidatos para o processo seletivo. (CHIAVENATO, 1999)

2.1 Recrutamento de pessoal

O recrutamento de pessoal desencadeia um processo onde organizações e pessoas estão num permanente exercício de atrair uns aos outros. Nesse contexto, o recrutamento é definido por Chiavenato (1999, p. 53) como “Um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Como define Marras (2004, p. 69)

Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de administração de recursos humanos que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no atendimento aos clientes internos da empresa.

Para que o recrutamento seja eficaz, deve acontecer numa dimensão que forneça um número de candidatos suficiente para escolha satisfatória no processo de seleção. Em síntese, a função do recrutamento é a de suprir a seleção de candidatos para o eficiente funcionamento do sistema organizacional.

Como já é definido por GIL(2001, p. 91) “As pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível”.

O processo de recrutamento exige um planejamento cauteloso, e deve obedecer a três fases: a pesquisa interna: o que a organização precisa; a pesquisa externa: o que o mercado de recursos humanos pode oferecer; e por último, quais as técnicas de recrutamento a aplicar. (CHIAVENATO, 1999)

O processo de recrutamento deve levar em conta a qualidade e a quantidade de profissionais disponíveis, a situação do mercado de trabalho, a situação da empresa em relação ao que ela oferece para satisfazer as necessidades básicas e sociais dos trabalhadores e a política adotada pela empresa para buscar o profissional no mercado que melhor desempenhe o cargo e que satisfaça com as políticas e o que a organização tem a oferecer.

2.2 Recrutamento Interno

Esse processo está fundamentado na movimentação de quadros de pessoal da própria empresa, envolvendo alguns aspectos como transferência de empregados; promoções; programas de desenvolvimento de recursos humanos e planos de carreira.

Segundo Chiavenato (1999, p. 92):

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, ou seja, os seus funcionários, e tem como objetivo promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras.

De acordo com Ribeiro (2005, p.59): “O recrutamento dentro da empresa evita despesas com anúncios, honorários com agências de emprego, além do candidato já ser conhecido pelo seu chefe”

As vantagens do recrutamento interno estão na proximidade do candidato, por já integrar o quadro da empresa, a redução de custos, a rapidez na provisão de recursos humanos e a promoção, onde o recrutamento interno é um ótimo incentivo e oportunidade de fazer carreira na empresa, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários.

Porém traz algumas desvantagens, pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas para a organização, não permite a renovação dos recursos humanos além de poder gerar um conflito de interesses, pois um empregado ao demonstrar capacidades e oportunidades de crescimento dentro da organização, tende a criar uma atitude negativa nos empregados que não conseguiram não demonstrarem essas condições e que não realizaram essas

oportunidades para um possível crescimento dentro da organização.

Em resumo, o recrutamento interno privilegia os atuais funcionários para oferecer-lhes oportunidades melhores dentro da organização.

2.3 Recrutamento Externo

No recrutamento externo ocorre a procura de candidatos disponíveis ou não no mercado de trabalho entre aqueles que melhor atendem às exigências da empresa. A empresa busca trazer novas idéias, experiências não existentes dentro dela, além de se manter atualizada em relação às práticas adotadas pelas demais organizações.

Para Ribeiro (2005, p.59 e 60) “O recrutamento externo ocorre a procura de candidatos disponíveis ou não no mercado de trabalho entre aqueles que melhor atendem as exigências da empresa, além de ser um processo mais caro”.

O recrutamento externo pode ser realizado através de anúncios em jornais, apresentação de funcionários, agências de emprego, cartazes e panfletos, consulta ao arquivo de candidatos e bancos de dados. Os fatores que podem determinar a escolha de um processo de recrutamento externo estão relacionados ao custo operacional, rapidez no atendimento e nos resultados e a eficiência no trabalho prestado. (RIBEIRO, 2005)

O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado, portanto, fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal. (CHIAVENATO, 1999)

Porém, é um processo mais caro, exige despesas com anúncios, jornais, despesas com agências de empregos, material de escritório, é menos seguro que o recrutamento interno, pois os candidatos externos são desconhecidos e o conhecimento sobre o candidato é menor, além de ser mais demorado que o recrutamento interno, mas possui algumas vantagens, renova e enriquece os recursos humanos da empresa, além de trazer novas idéias, aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal já desenvolvido por

outras empresas, renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações. (RIBEIRO, 2005)

Após a empresa optar por um dos tipos de recrutamento, o sistema organizacional atinge a fase de seleção. O recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser vista como duas fases de um mesmo processo, ou seja, a introdução de recursos humanos na organização.

A provisão de recursos humanos acontece a partir da observância desses dois elementos: a seleção e o recrutamento, onde o conceito principal de seleção é apresentado como um processo de comparação entre duas variáveis, ou seja, os requisitos exigidos pelo cargo e as características oferecidas pelos candidatos. (CHIAVENATO, 1999)

2.4 Seleção de Pessoal

Seleção de pessoal é uma atividade que tem por finalidade escolher candidatos a empregos recebidos pelo setor de recrutamento, para atendimento das necessidades interna da empresa. (MARRAS, 2004)

A tarefa do recrutamento é a de atrair com seletividade, mediante várias técnicas de divulgação, candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, enquanto a tarefa da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que tinha maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago. (CHIAVENATO, 1999)

Sendo a seleção um sistema de comparação e de escolha, deve estar apoiada em um determinado padrão ou critério para que se alcance alguma validade. Esse padrão ou critério é identificado a partir das características do cargo a ser preenchido. O processo de seleção deve ainda ser efetivado observando-se dois aspectos relevantes: a coleta de informações sobre o cargo e a escolha das técnicas adotadas para a seleção. Numa fase mais conclusiva, deve-se determinar algumas etapas e mecanismos para a aplicação das entrevistas, o que permitirá uma eficiente avaliação dos resultados. (CHIAVENATO, 1999)

Para se atingir uma maior eficácia na utilização dos métodos de seleção, é importante considerar um conceito formulado por Chiavenato (1999, p. 107):

Todo critério de seleção fundamenta-se em dados e informações baseados na análise e especificações do cargo a ser preenchido. As exigências de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão à seleção do pessoal para aquele cargo.

Sendo assim, pode-se observar que a seleção de pessoas tem exigido cada vez mais a aplicação de técnicas de avaliação desses processos, que minimizem os riscos e procure explorar a capacidade potencial dos candidatos a serem contratados.

Numa tentativa de analisar o melhor conceito para seleção, encontrou-se em Chiavenato (1999, p. 107) a seguinte afirmativa:

A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado os requisitos do cargo a ser preenchido, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo.

Dentro desse conceito, pode-se verificar que o processo de seleção exige conhecimento das necessidades da empresa ao mesmo tempo em que é fundamental associar essas necessidades ao perfil do candidato, ou seja, de um lado os requisitos do cargo, e de outro, o perfil das características dos candidatos.

Essa comparação é exemplificada pelo autor da seguinte forma: a primeira variável é denominada x , e a segunda y . Quando x é maior do que y , diz-se que o candidato não atinge as condições ideais para ocupar um determinado cargo e, portanto é rejeitado. Quando x e y são iguais, diz-se que o candidato reúne as condições ideais para tanto e, portanto é aprovado. Quando a variável y for maior do que x , o candidato reúne mais do que as condições exigidas pelo cargo e, portanto, torna-se superdotado para aquele cargo. (CHIAVENATO, 1999)

2.5 Técnicas utilizadas no processo de seleção

Com inúmeros candidatos para serem recrutados, necessita-se de selecioná-los, com a finalidade de encontrar os candidatos mais adequados aos

cargos oferecidos.

As técnicas de seleção permitem uma avaliação das características pessoais do candidato através de amostras de seu desempenho. O ideal é que o setor de RH da empresa utilize mais de uma técnica de seleção para cada caso, envolvendo a análise de currículos, entrevistas, provas de conhecimento, provas de capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação. (CHIAVENATO, 1999)

A análise de currículos indica a melhor maneira de apresentar seus conhecimentos, focando nos requisitos mais apreciados para cada cargo e área profissional, onde Gil (2001, p. 98) define:

Os currículos são instrumentos úteis para a obtenção de informações, mas na maioria dos casos são insuficientes para proporcionar uma visão real do candidato. Por isso, convém combinar seu uso com o de outras técnicas, como entrevista, por exemplo.

A entrevista de seleção é uma das técnicas mais utilizadas, tanto na triagem inicial dos candidatos como, numa etapa seguinte, entrevista pessoal de seleção, onde se avalia os conhecimentos técnicos e especializados. Pode-se dizer que a entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra. (CHIAVENATO, 1999)

Uma entrevista bem planejada para selecionar candidatos pode se transformar em um instrumento bastante eficiente, onde através dele é possível obtenção do maior numero de informações sobre o candidato.

Porém, como todo processo de comunicação, a entrevista sofre interferências externas como ruídos, omissão, distorção, sobrecarga e, sobretudo, barreiras. Para amenizar esses problemas, algumas medidas eficazes no processo de entrevista são necessárias, tais como a construção do processo de entrevistas e o treinamento dos entrevistadores. A construção da entrevista pode proporcionar maior ou menor grau de liberdade para o entrevistador, onde podem ser classificadas em quatro tipos conforme Chiavenato (1999, p. 116) define:

Entrevista totalmente padronizada: é a entrevista estruturada e com roteiro preestabelecido, no qual o entrevistador faz perguntas padronizadas e elaboradas previamente com o objetivo de obter respostas definidas;

Entrevista padronizada apenas nas perguntas: é a entrevista com perguntas previamente elaboradas, mas que permitem resposta livre por parte do candidato;

Entrevista diretiva: é a entrevista que determina o tipo de resposta desejada, mas não especifica as questões, ou seja, deixa as perguntas a critério do entrevistador;

Entrevista não-diretiva: é a entrevista totalmente livre e que não especifica nem as questões nem as respostas requeridas.

As provas de conhecimentos ou de capacidades são instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido. Geralmente procura-se medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos como noções de informática, de contabilidade, de redação, línguas estrangeiras. Existe uma grande variedade de provas de conhecimentos e de capacidades, portanto, cabe ao setor de Recursos Humanos aplicar a que se apresente mais compatível com a necessidade do cargo a ser ocupado.

Os testes de seleção têm a finalidade de medir aspectos como a capacidade intelectual dos candidatos e também a capacidade de desempenho profissional.

Segundo Chiavenato (1999, p. 121), “O teste é um instrumento padronizado cuja finalidade consiste em medir objetivamente um ou mais aspectos de uma personalidade total, através de amostras de rendimento ou comportamento”.

Sendo assim, Chiavenato (1999, ps. 122, 123, 124) apresenta diversos tipos de testes onde os mais utilizados são os seguintes:

Testes Psicométricos: os testes psicométricos constituem uma medida objetiva de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões da pessoa. São utilizados como uma medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicados sob condições padronizadas. Os resultados de uma pessoa são comparados com padrões previamente definidos, resultando daí um valor percentual de satisfação na seleção do candidato. Enquanto as provas de conhecimentos ou capacidade medem a capacidade atual de realização e habilidades, os testes psicométricos medem as aptidões individuais, que permitam traçar uma perspectiva futura do potencial do candidato.

Testes de personalidade: esses testes revelam aspectos das características superficiais das pessoas, como caráter, temperamento, equilíbrio emocional, interesse e motivação. Quando revelam esses fatores, são considerados testes específicos. Porém quando revelam traços gerais de personalidade, são denominados psicodiagnósticos.

Técnicas de simulação. Essas técnicas utilizam essencialmente, as dinâmicas

em grupo. Sua base é criar situações possíveis de acontecer no dia a dia do funcionário, e através da observação das reações dos candidatos, pode-se fazer uma avaliação da sua capacidade de enfrentar situações complexas. As técnicas de simulação permitem o autoconhecimento e a auto-avaliação, porém devem ser conduzidas por um psicólogo ou um especialista no assunto.

Testes orais: os testes orais apresentam a capacidade de trabalhar em associação com os testes de conhecimento e personalidade. Uma deficiência desse testes, é que são poucos objetivos, o que implica em dificuldade para uma avaliação precisa.

Testes escritos: nesses testes de respostas livres, o candidato fica completamente à vontade para responder ao assunto proposto. Suas principais vantagens estão relacionadas ao fato de que se pode avaliar a capacidade de redação do candidato; identificação dos níveis de imaginação e de organização das idéias e permite verificar a capacidade de interesse do candidato. Por outro lado, os testes escritos apresentam algumas limitações, como avaliar apenas uma área limitada de conhecimentos; são difíceis de ser avaliados; apresentam respostas subjetivas, variando bastante o julgamento de um examinador para outro.

Em resumo, o processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz. A eficiência reside em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com um mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolha de candidatos. Já a eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos, saber trazer os melhores talentos para a empresa e, acima de tudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal. (CHIAVENATO, 1999)

Após ser realizada o recrutamento e a seleção de pessoal, chega na admissão, o processo final, onde os candidatos que melhor demonstraram habilidades e conhecimentos para o determinado cargo serão contratados pela organização.

Por último, é importante observar que, para que ocorra uma constante e progressiva melhora do processo de provisão de recursos humanos, é necessário que ele não aconteça dentro de diretrizes e normas fixas, pois como todo sistema organizacional, a provisão de recursos humanos é um processo evolutivo, adaptável e flexível. (CHIAVENATO, 1999)

Em qualquer sistema organizacional, os processos de provisão de recursos

humanos envolvem todas as atividades relacionadas com pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas. Sendo assim, esses processos devem acontecer de uma forma eficiente, onde a equipe responsável por essas provisões precisa ter uma visão universalizada tanto da empresa e seus objetivos, como dos candidatos e suas características. (CHIAVENATO, 1999)

Para que se atinja um nível satisfatório de eficiência nos processos de provisão de recursos humanos, o profissional ou a equipe responsável por essa atividade deve estar plenamente envolvido no ambiente organizacional e entender que toda organização só se realiza a partir de outras organizações que se interagem e se completam. Essa interação irá permitir que se visualize o ambiente organizacional pelo mercado de trabalho, enfocando as organizações e também suas vagas e oportunidades oferecidas. (CHIAVENATO, 1999)

A necessidade da seleção se dá pelo fato de existir uma grande diversidade entre os indivíduos, tanto física como psicológicas, que levam as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem situações de outras formas e a se desempenharem diferenciadas com maior ou menor sucesso nas ocupações da empresa. (GIL, 2001)

Em relação à oferta de candidatos pelo mercado de recursos humanos, percebe-se que esse mercado é formado por candidatos reais, ou seja, aqueles que estão procurando alguma oportunidade mesmo estando ou não empregados, e candidatos potenciais, que são aqueles que, embora não estejam procurando oportunidades de emprego, têm condições de preenchê-las satisfatoriamente. Ou seja, o mercado de recursos humanos atua como um reflexo do mercado de trabalho, onde acontece constantemente uma relação de oferta e procura entre um e outro. (CHIAVENATO, 1999)

Um aspecto que deve ser considerado nos sistemas organizacionais, no que diz respeito a recursos humanos, é a rotatividade de pessoal, que ocorre com maior intensidade quando se tem um mercado de trabalho competitivo e uma oferta intensa. Dentre os fatores externos que geram essa rotatividade, pode-se citar a conjuntura econômica, oportunidades de emprego e situação de oferta e procura de

recursos humanos no mercado. A esse respeito, assim se manifesta Chiavenato (1999, p. 33):

Um dos problemas que atualmente vêm preocupando os executivos da área de recursos humanos das organizações é exatamente a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-las por meio da intensificação das entradas. Em outros termos, os desligamentos de pessoal têm de ser compensados por meio de novas admissões, para se manter o nível de recursos humanos em proporções adequadas para a operação do sistema.

Fatores internos também contribuem para intensificar esse processo de rotatividade, e dentre eles pode-se citar a política salarial da organização, os benefícios oferecidos pelas empresas, a oportunidade de crescimento profissional, entre outros.

A rotatividade nas empresas tem um custo elevado e medidas para conter esse processo devem ser implementadas, como a adoção de horários flexíveis, para adaptar o desempenho profissional às conveniências e necessidades do empregado, além de mudanças nas políticas de pessoal, redefinindo cargos para que possam tornar-se mais atraentes e desafiadores.

3 METODOLOGIA

Para a realização do presente trabalho foi utilizado o método dedutivo, que é o conhecimento que parte do geral para o particular.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Pesquisa é definida como o procedimento realizado com objetivo de adquirir conhecimento sobre algo. (LAKATOS; MARCONI, 2003).

A pesquisa que se utilizou nesta monografia foi a pesquisa exploratória, onde foi realizado um estudo de caso avaliando o método praticado pela empresa Conservege Ltda com diversos outros métodos existentes e também sua eficiência no ambiente de mercado.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram um questionário e também a observação. Constatou-se que apesar da eficiência da contratação por apresentação, esse processo mostra-se limitado e que novas opções no processo de recrutamento e seleção podem ser utilizadas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente trabalho foi realizado na empresa Conservege Construção e Conservação Ltda, composta por 192 funcionários. A Conservege atua na área de construção civil, ramificando seus negócios em pavimentação, saneamento básico, urbanização, locação de mão de obra, máquinas, veículos e equipamentos.

A Conservege foi fundada no dia 2 de maio de 1984 no Distrito Federal, por meio de sistema de cotas limitadas com a participação de dois sócios igualitários. Foi fundada pelos sócios Sr. Aberaldo Franco Nunes e Sra. Marli Rodrigues de Freitas Costa, sendo atualmente o Sr. Aberaldo diretor administrativo e o Sr. Antônio Silvestre da Costa, diretor técnico. O motivo da fundação foi por falta de opção de emprego, tendo experiência em empresas construtoras com atuação em obras públicas, acreditando em seu potencial e visando espaço e campo de trabalho, tanto em área da iniciativa privada como na pública, evoluindo ao longo do tempo por acreditar e sempre investir na empresa e funcionários.

A partir de então a empresa demonstra competência com a prestação de serviços a seus clientes e atua de forma eficiente e eficaz no ambiente competitivo.

Foi elaborado um questionário com perguntas abertas e fechadas para o responsável do departamento de recursos humanos com a finalidade de buscar informações a respeito de como a empresa contratava o pessoal, se é eficiente o método de contratação e o desempenho do funcionário dentro da organização e que outras medidas poderiam ser adotadas pela empresa para alcançar um melhor desempenho.

Os dados foram coletados com a aplicação de um questionário à gerência de recursos humanos, para obter o perfil de recursos humanos da empresa. Com as informações coletadas observou-se que a empresa não necessita de uma mudança em sua organização, porém, é necessário adotar novos métodos com o objetivo de melhorar ainda mais a eficiência da empresa e o desempenho profissional.

O perfil do potencial de recursos humanos, obtido com a aplicação de questionário à Gerência de Recursos Humanos da Conservege, apresentou as

seguintes características:

a) quanto à eficiência e desempenho a empresa apresentou como uma organização eficiente tanto em sua área de atuação, como no desempenho profissional de seus funcionários, podendo atingir índices mais positivos e de maior competitividade;

b) apesar de a empresa contratar seus funcionários por apresentação, o setor de recursos humanos acredita que associando outras técnicas de recrutamento e seleção à prática adotada pela empresa, é possível trabalhar mais eficientemente, tendo condições de direcionar investimentos na qualificação profissional e treinamento de seus funcionários, embora o procedimento que a empresa adota tenha suas vantagens e eficiência.

A análise da empresa, com dados coletados a partir da aplicação do questionário, apresenta características de seu ambiente interno tais como:

a) a empresa é considerada um bom empregador, apesar da falta de cursos de qualificação ou programas de treinamento para novos e antigos funcionários;

b) o bom desempenho da empresa tem refletido o desempenho dos funcionários. Conscientizar a diretoria da empresa em adotar métodos mais dinâmicos de recrutamento e seleção de pessoas, pode tornar funcionários mais motivados e comprometidos com a missão e os objetivos da empresa;

c) o que tem sido reivindicado pela gerência de recursos humanos está relacionado ao item anterior, ou seja, ao desempenho da empresa e seus funcionários. Solicita-se investimentos em qualificação pessoal dos funcionários já existentes. Esse fato é um sinal de que a longo prazo, essa situação pode vir a comprometer o desempenho verificado da empresa;

d) A prática de contratação por apresentação é considerada eficiente, confirmando o que diz Chiavenato (1999, p. 97) “A organização que estimula seus funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos está utilizando um dos veículos mais eficientes e de mais amplo espectro de recrutamento”.

A pesquisa verificou com as informações coletadas que quando acontecem

desligamentos, os motivos estão relacionados à incompatibilidade com o cargo, fim do contrato de trabalho, falta de obras e de serviços, ou até mesmo o funcionário fica desmotivado por conta própria. Essa é uma informação importante que coloca em dúvida a eficiência de se contratar por apresentação.

Outras questões referentes ao ambiente interno revelam que a empresa, mesmo não tendo um programa de benefícios amplo, atende às necessidades básicas de seus funcionários no que diz respeito a benefícios, com salário compatíveis com as funções que cada um desempenha.

Portanto, essa relação evidencia que a seleção é também um processo de decisão e escolha onde devem ser observados aspectos de colocação, de seleção e de classificação.

5 CONCLUSÃO

Diante dos objetivos propostos no trabalho, propor a implantação de um sistema eficiente de provisão de recursos humanos, identificar falhas e propor soluções no processo de seleção de pessoal adotado atualmente pela empresa, o que se pode concluir é que a Conservenge tem um perfil de recursos humanos satisfatório, apesar de diversidade da sua área de atuação.

Apesar de o processo seletivo utilizar geralmente a combinação de várias técnicas de seleção e procedimentos múltiplos que variam de acordo com o perfil e a complexidade do cargo a ser preenchido, a empresa Conservenge adota apenas um dos métodos de contratação estudados.

Cada organização tem um sistema de funcionamento e esta empresa mesmo não utilizando nenhum dos meios formais apresentados para contratação de pessoal, apenas por utilizar o meio de contratação por apresentação, a empresa foge dos métodos considerados eficientes pelo autor Chiavenato.

A empresa não necessita de mudança organizacional, a recomendação é em relação ao investimento em qualificação profissional de seus funcionários, e nesse aspecto necessita-se a adotar novas técnicas de recrutamento e seleção que proporcionem fidelidade e compromisso do empregado com os objetivos da empresa.

Entende-se que a melhoria do desempenho profissional e da eficiência da empresa atingiria níveis mais satisfatórios com a adoção de um programa de provisão de recursos humanos mais dinâmico e que não se limite apenas à contratação por apresentação.

Alguns dos motivos pelo qual propõe a implantação de um eficiente sistema de provisão de recursos humanos na empresa foram identificados, e estão relacionados com a necessidade de investimentos em qualificação profissional dos atuais funcionários, falta de estratégias que possam explorar outras capacidades do funcionário, tendo em vista que os únicos critérios utilizados para a contratação limitam-se à habilidade profissional e à honestidade do candidato.

Alguns aspectos fogem aos métodos considerados eficientes por diversos autores, que insistem em associar o bom desempenho profissional ao processo de seleção utilizado, chegando a ponto de propor que a empresa utilize mais de uma modalidade seletiva.

Precisa-se conscientizar a direção da empresa para a necessidade de associar outras técnicas de recrutamento e seleção ao método de contratação por apresentação praticada pela Conservege, com a finalidade de explorar maiores habilidades e competências dos funcionários e maior comprometimento com os objetivos da empresa

REFERÊNCIAS

BUENO, Hamilton. **Manual do selecionador de pessoal: Do Planejamento a Ação**. 3. ed. São Paulo: LTR, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 9. Ed. São Paulo: Futura, 2004.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3. ed. São Paulo: LTR, 2001.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.